



Penguatan nilai-nilai iman Kristiani melalui optimalisasi lembaga pendidikan agama: Sebuah studi persepsi dan ekspektasi program studi magister Manajemen Pendidikan Kristen melalui survei pada tingkat pendidikan menengah

Betty Arli Sonti Pakpahan¹, Lasmaria Nami Simanungkalit²,

Juliber Arman Simanjuntak³, Cindy Romauli C. Simanjuntak⁴

^{1,2,3,4}Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, Sumatera Utara

Correspondence:

bas.pakpahan@yahoo.com

DOI:

<https://doi.org/10.30995/kur.v9i2.713>

Article History

Submitted: Dec. 30, 2022

Reviewed: May 24, 2023

Accepted: August 30, 2023

Keywords:

Christian educational management;
faith values;
institutional optimization;
religious education;
manajemen pendidikan Kristen;
nilai iman Kristiani;
optimalisasi kelembagaan;
pendidikan keagamaan

Copyright: ©2023, Authors.

License:



Scan this QR,
Read Online



Abstract: Discourse on Christian education in Indonesia has been defensive, treating the strengthening of Christian faith values as guarding confessional identity against outside pressure. This article offers an alternative reading. Drawing on a survey of forty-four high school principals in Humbang Hasundutan and North Tapanuli Regencies about IAKN Tarutung's Master's Program in Christian Education Management, the study shows that faith values are strengthened most effectively through institutional optimization rather than confessional withdrawal. Two findings support this. First, respondents' perceptions are uneven: familiarity and promotional reach rate poor to adequate, while understanding of curriculum, admissions, and graduate profile rate good to very good. Second, expectations are almost uniformly maximal, eight of ten items drawing unanimous affirmation. This asymmetry between moderate perception and maximal expectation is read as a mandate, not a deficiency: secondary school leaders entrust Christian character formation to religious institutions precisely because they judge them capable of managing it professionally. Managerial excellence thus functions as the operational grammar of faith formation, not its rival.

Abstrak: Wacana tentang lembaga pendidikan Kristen di Indonesia cenderung defensif, memandang penguatan nilai iman sebagai upaya mempertahankan identitas konfesional dari tekanan eksternal. Artikel ini menawarkan pembacaan alternatif. Bertumpu pada survei terhadap 44 kepala sekolah menengah atas di Kabupaten Humbang Hasundutan dan Tapanuli Utara mengenai Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung, kajian ini menunjukkan bahwa penguatan nilai iman berlangsung paling efektif melalui optimalisasi kelembagaan, bukan pengasingan konfesional. Dua temuan menopangnya. Pertama, persepsi responden tidak merata: pengenalan dan jangkauan promosi berkategori kurang hingga cukup, sementara pemahaman terhadap kurikulum, penerimaan mahasiswa, dan profil lulusan berkategori baik hingga sangat baik. Kedua, ekspektasi nyaris seragam, dengan delapan dari sepuluh butir memperoleh afirmasi bulat. Asimetri antara persepsi yang sedang dan ekspektasi yang maksimal dibaca sebagai mandat, bukan kekurangan: para pemimpin pendidikan menengah mempercayakan pembentukan karakter kristiani kepada lembaga keagamaan justru karena menilai mereka mampu mengelola hal tersebut secara profesional. Keunggulan manajerial, demikian argumen artikel ini, berfungsi sebagai tata bahasa operasional dalam pembentukan iman, bukan sebagai pesaingnya.

PENDAHULUAN

Ada sebuah kegelisahan yang jarang dibicarakan secara terbuka di kalangan pengelola pendidikan Kristen di Indonesia, yakni kecurigaan bahwa profesionalisasi kelembagaan akan mengikis kekhasan iman. Kegelisahan ini bukan tanpa dasar historis. Sepanjang abad kedua puluh, lembaga-lembaga pendidikan yang lahir dari rahim zending dan misi mengalami apa yang secara sosiologis lazim disebut *institutional drift*, yaitu pergeseran perlahan dari orientasi konfesional menuju orientasi pasar, dari pembentukan karakter menuju sertifikasi keterampilan. Semakin baik sebuah sekolah dikelola, semakin ia menyerupai sekolah mana pun. Dari kecurigaan inilah muncul reaksi defensif yang khas: mempertahankan nilai-nilai iman berarti menjaga jarak dari logika manajemen, sebab manajemen dianggap membawa rasionalitas instrumental yang pada akhirnya menelan yang transenden.

Artikel ini hendak menantang asumsi tersebut. Tesis yang diajukan sederhana namun berimplikasi luas: penguatan nilai-nilai iman Kristiani tidak berlangsung meskipun ada optimalisasi kelembagaan, melainkan justru melalui optimalisasi tersebut. Nilai tidak bertahan di ruang hampa; ia bertahan dalam struktur yang mampu menopangnya, mereproduksinya, dan mewariskannya lintas generasi. Sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang tata kelolanya rapuh, kurikulumnya tidak terarah, dan lulusannya tidak terserap tidak sedang menjaga kemurnian imannya; ia sedang kehilangan sarana untuk menyampaikannya. Dengan demikian, manajemen bukanlah lapisan teknis yang ditempelkan pada tubuh teologis pendidikan Kristen, melainkan tata bahasa operasional yang memungkinkan iman itu diucapkan secara publik dan berkelanjutan.

Persoalannya, klaim semacam ini kerap berhenti pada tataran normatif. Argumen bahwa manajemen yang baik menopang iman yang kuat mudah dinyatakan, tetapi jarang diuji oleh suara mereka yang berada di lapangan. Di sinilah kajian empiris memperoleh relevansinya. Bila tesis di atas benar, maka semestinya para pemangku kepentingan pendidikan menengah, yang setiap hari bergulat dengan persoalan pengelolaan sekolah, akan menunjukkan pola respons tertentu terhadap kehadiran sebuah program studi magister manajemen pendidikan Kristen. Mereka akan mengharapkan bukan sekadar pendalaman doktrinal, melainkan juga kapasitas untuk mengelola. Dan sebaliknya, bila kecurigaan defensif itu benar, para kepala sekolah justru akan menempatkan dimensi keagamaan dan dimensi manajerial dalam hubungan yang saling menegasikan.

Konteks empiris kajian ini adalah Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Kristen pada Pascasarjana Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Tarutung, sebuah program yang secara resmi memperoleh izin penyelenggaraan melalui Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 267 Tahun 2019.¹ Program ini merupakan kelanjutan dari program sarjana yang dibuka setahun sebelumnya dan sejak kehadirannya telah menempatkan diri sebagai simpul kelembagaan bagi sebuah bidang keilmuan yang, sebagaimana dicatat Lumban Gaol, secara harfiah lahir di Indonesia dan belum memiliki preseden panjang dalam wacana akademik internasional.² Kebaruan inilah yang menjadikannya kasus yang menarik: sebuah bidang ilmu yang identitasnya masih

¹ Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 267 Tahun 2019 tentang "Izin Penyelenggaraan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Kristen pada Institut Agama Kristen Negeri Tarutung", tertanggal 27 Mei 2019.

² Nasib Tua Lumban Gaol, "Manajemen Pendidikan Kristen: Sektor Kajian, Peluang, dan Pengembangan [Christian Educational Management: Sectors of Study, Opportunities, and Development]," *Polyglot: Jurnal Ilmiah* 16, no. 2 (2020): 186–202, <https://doi.org/10.19166/pji.v16i2.2264>.

dibentuk, di sebuah lembaga keagamaan negeri, di wilayah dengan konsentrasi populasi Kristen yang tinggi.

Kajian ini menempatkan kepala sekolah tingkat SMA/SMK sebagai responden dengan alasan metodologis yang spesifik. Kepala sekolah bukanlah konsumen pasif dari layanan pendidikan tinggi. Ia adalah aktor ganda: sebagai calon mahasiswa potensial, ia menilai program dari sudut pandang kebutuhan pengembangan diri; sebagai pemimpin satuan pendidikan, ia menilai program dari sudut pandang kebutuhan lembaga yang dipimpinnya. Posisi ganda ini menjadikan persepsi dan ekspektasinya sebagai indikator yang lebih kaya daripada sekadar survei kepuasan mahasiswa. Ia berbicara sekaligus sebagai pihak yang akan menerima layanan dan sebagai pihak yang akan mempekerjakan lulusannya.

Kerangka konseptual yang digunakan bertumpu pada distingsi antara persepsi dan ekspektasi yang telah lama menjadi tulang punggung kajian mutu layanan. Sebagaimana dirumuskan oleh Parasuraman dan koleganya, mutu sebuah layanan tidak dapat diukur secara absolut, melainkan hanya melalui jarak antara apa yang diharapkan pengguna dan apa yang ia persepsikan telah diterima.³ Namun, artikel ini melakukan modifikasi penting pada kerangka tersebut. Dalam konteks lembaga pendidikan keagamaan, ekspektasi tidak sepenuhnya berfungsi sebagai tolok ukur pembandingan; ia juga berfungsi sebagai pernyataan nilai. Ketika seorang kepala sekolah menyatakan harapan bahwa lulusan program magister akan menjadi pemimpin yang berkarakter Kristiani, ia tidak sedang menetapkan standar layanan melainkan sedang mengartikulasikan apa yang dianggapnya bernilai. Dengan demikian, *gap* yang lebar tidak otomatis menandakan kegagalan; ia dapat menandakan kepercayaan yang belum sepenuhnya diimbangi oleh keterjangkauan informasi.

Berdasarkan kerangka tersebut, artikel ini disusun untuk menjawab tiga persoalan yang saling terkait. Pertama, bagaimana pemimpin pendidikan menengah mempersepsikan kehadiran sebuah program studi manajemen pendidikan Kristen pada jenjang magister, dan pada dimensi mana persepsi itu kuat serta pada dimensi mana ia rapuh. Kedua, ekspektasi seperti apa yang mereka lekatkan pada program tersebut, dan apa yang diungkapkan oleh pola ekspektasi itu tentang cara mereka memahami hubungan antara mutu manajerial dan pembentukan iman. Ketiga, implikasi teologis dan kebijakan apa yang dapat ditarik dari konfigurasi persepsi dan ekspektasi tersebut bagi upaya penguatan nilai-nilai iman kristiani melalui optimalisasi lembaga pendidikan agama di Indonesia. Ketiga persoalan ini akan dibahas secara berturut-turut dalam empat bagian yang mengikuti uraian metodologis di bawah ini.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei. Pilihan pendekatan ini didasarkan pada karakteristik persoalan yang hendak dijawab, yakni pemetaan konfigurasi persepsi dan ekspektasi pada populasi tertentu tanpa pengujian hubungan sebab-akibat antarvariabel. Penelitian deskriptif, dalam pengertian ini, tidak melakukan perbandingan variabel pada sampel lain maupun mencari hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya, melainkan memotret keadaan sebagaimana adanya pada satu titik waktu.⁴ Data berupa angka yang kemudian dianalisis dengan statistik deskriptif menjadi dasar penafsiran kualitatif pada bagian pembahasan.

Populasi penelitian adalah seluruh kepala sekolah SMA/SMK dan sederajat di Kabupaten Humbang Hasundutan dan Kabupaten Tapanuli Utara, Provinsi Sumatera Utara, dengan

³ A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, dan Leonard L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing* 64, no. 1 (1988): 12–40.

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 35.

sebaran sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Total populasi berjumlah tujuh puluh empat satuan pendidikan, terdiri atas sekolah negeri dan swasta, termasuk dua madrasah aliyah yang sengaja tidak dimasukkan ke dalam kerangka sampel. Keputusan untuk menyertakan madrasah bukanlah kelalaian metodologis melainkan pilihan yang disadari, sebab salah satu persoalan substantif yang hendak diuji justru adalah sejauh mana program studi manajemen pendidikan Kristen dipersepsikan sebagai lembaga yang eksklusif secara konfesional.

Tabel 1: Distribusi populasi sekolah SMA/SMK sederajat Kabupaten Humbang Hasundutan dan Tapanuli Utara

No.	Nama Sekolah	Status	Kabupaten	Jumlah
1	MA Dolok Sanggul	Swasta	Humbang Hasundutan	1
2	SMA/SMK	Swasta	Humbang Hasundutan	8
3	SMA/SMK	Negeri	Humbang Hasundutan	19
4	MAN Peanornor	Negeri	Tapanuli Utara	1
5	SMA/SMK	Swasta	Tapanuli Utara	21
6	SMA/SMK	Negeri	Tapanuli Utara	24
	Jumlah			74

Sumber: Data Kantor Cabang Dinas Pendidikan Humbang Hasundutan–Tapanuli Utara, diolah.

Teknik penarikan sampel menggunakan sampel total atau sampel jenuh. Pertimbangannya mengikuti kaidah yang lazim dipakai dalam penelitian pendidikan, yakni bahwa apabila jumlah populasi kurang dari seratus orang, maka keseluruhan populasi diambil sebagai sampel; baru apabila populasi melampaui angka tersebut, penarikan sampel secara proporsional dapat dilakukan.⁵ Karena populasi berjumlah tujuh puluh empat, seluruhnya dijadikan sasaran untuk penyebaran instrumen. Dari tujuh puluh empat instrumen yang disebarkan, tiga puluh dua dikembalikan melalui *Google Form* dan dua belas diisi secara manual melalui kunjungan lapangan, sehingga diperoleh empat puluh empat responden atau tingkat pengembalian sebesar 59,5 persen. Angka ini berada di atas ambang yang umumnya dianggap memadai untuk survei berbasis daring pada populasi profesional, meskipun perlu dicatat bahwa *bias non-response* tidak dapat sepenuhnya dikesampingkan.

Instrumen penelitian berupa angket tertutup yang dikombinasikan dengan satu bagian angket terbuka. Angket tertutup terdiri atas dua puluh butir, terbagi secara seimbang menjadi sepuluh butir untuk variabel persepsi dan sepuluh butir untuk variabel ekspektasi. Butir-butir persepsi dirancang untuk menangkap tiga lapisan yang berbeda, yaitu pengenalan terhadap keberadaan program, pemahaman terhadap substansi program, dan penilaian terhadap penyelenggaraan program. Pemisahan tiga lapisan ini penting secara analitis, sebab sebagaimana akan ditunjukkan pada bagian pembahasan, ketiganya tidak bergerak seiring. Sementara itu, butir-butir ekspektasi dirancang untuk menangkap harapan terhadap luaran program pada tiga aras: pengembangan diri lulusan, kontribusi lulusan bagi satuan pendidikan, dan pembentukan karakter Kristiani lulusan.

Angket terbuka disertakan sebagai instrumen pelengkap dengan fungsi metodologis yang spesifik, yakni menyediakan bahan penafsiran bagi pola-pola kuantitatif yang tidak dapat dijelaskan secara mandiri oleh angka. Sebuah persentase yang rendah pada butir pengenalan, misalnya, tidak dengan sendirinya menjelaskan mengapa persentase itu rendah.

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 104.

Respons naratif yang diberikan sejumlah kepala sekolah pada bagian ini memungkinkan pembacaan yang lebih kaya dan, pada beberapa titik, bahkan mengoreksi tafsir yang semula tampak paling masuk akal. Dengan demikian, meskipun secara dominan kuantitatif, desain penelitian ini memiliki elemen komplementaritas yang membuatnya tidak sepenuhnya monometodik.

Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif yang meliputi perhitungan rerata, median, modus, simpangan baku, varians, jangkauan, serta nilai minimum dan maksimum pada kedua variabel. Selanjutnya, distribusi frekuensi disusun untuk masing-masing variabel dan persentase perolehan dihitung untuk setiap butir. Penafsiran kategori mengacu pada empat interval, yakni kurang pada rentang 36–51 persen, cukup pada rentang 52–67 persen, baik pada rentang 68–83 persen, dan sangat baik pada rentang 84–100 persen. Perlu ditegaskan bahwa kategorisasi ini bersifat konvensional dan digunakan sebagai alat bantu pembacaan, bukan sebagai klaim tentang batas alamiah antarkategori.

Terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu dinyatakan secara jujur sejak awal, sebab keterbatasan tersebut membingkai sejauh mana temuan dapat digeneralisasi. Pertama, kajian ini terbatas pada dua kabupaten dengan komposisi demografis keagamaan yang sangat spesifik, sehingga hasilnya tidak dapat langsung diterapkan pada wilayah dengan komposisi yang berbeda. Kedua, instrumen menggunakan format respons dikotomis pada sebagian besar butir, yang meskipun memudahkan pengolahan, mengorbankan gradasi sikap yang mungkin ada di antara kedua kutub. Ketiga, desain *cross-sectional* hanya memotret satu titik waktu dan tidak memungkinkan pelacakan perubahan persepsi seiring bertambahnya usia program. Keterbatasan-keterbatasan ini tidak membatalkan temuan, tetapi menuntut kehati-hatian dalam menariknya menjadi klaim yang lebih luas.

Gambaran Umum Data

Sebelum masuk ke pembahasan tematik, gambaran umum kedua variabel disajikan pada Tabel 2. Angka-angka pada tabel tersebut sudah memberikan petunjuk awal mengenai temuan pokok yang akan dielaborasi sepanjang artikel ini, yakni adanya asimetri yang mencolok antara sebaran persepsi dan sebaran ekspektasi.

Tabel 2: Statistik deskriptif variabel persepsi dan ekspektasi

Statistik	Persepsi (X_1)	Ekspektasi (X_2)
N (valid)	44	44
N (missing)	0	0
Rerata (mean)	7,2045	9,9318
Median	7,0000	10,0000
Modus	8,00	10,00
Simpangan baku	1,13259	0,33395
Varians	1,283	0,112
Jangkauan (range)	4,00	2,00
Nilai minimum	5,00	8,00
Nilai maksimum	9,00	10,00

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2023.

Simpangan baku persepsi sebesar 1,13 dibandingkan dengan simpangan baku ekspektasi sebesar 0,33 menunjukkan bahwa responden jauh lebih terpecah dalam menilai apa yang

mereka ketahui tentang program studi ini daripada dalam menyatakan apa yang mereka harapkan darinya. Varians persepsi lebih dari 11 kali lipat varians ekspektasi. Ini adalah temuan struktural, bukan sekadar detail teknis, dan sepanjang empat bagian berikut akan ditunjukkan mengapa hal ini menjadi kunci bagi keseluruhan argumen dalam artikel ini.

Ketika Pengenalan Tertinggal dari Pengakuan: Anatomi Persepsi yang Terbelah

Temuan paling menarik dari variabel persepsi bukanlah nilai reratanya, melainkan struktur internalnya yang terbelah. Dari sepuluh butir yang diajukan, delapan berada pada kategori baik hingga sangat baik, sementara dua butir tertinggal jauh di bawah pada kategori kurang dan cukup. Yang menjadikan pembelahan ini bermakna secara analitis adalah bahwa kedua butir yang tertinggal itu bukan butir sembarangan: keduanya sama-sama mengukur dimensi yang sama, yakni keterjangkauan informasi. Sementara delapan butir yang kuat semuanya mengukur dimensi yang berbeda, yakni pemahaman substantif dan penilaian mutu.

Distribusi frekuensi variabel persepsi pada Tabel 3 memperlihatkan sebaran yang relatif merata dengan kecenderungan menumpuk pada skor delapan. Tiga responden atau 6,8 persen berada pada skor lima, sepuluh responden atau 22,7 persen pada skor enam, sebelas responden atau 25 persen pada skor tujuh, lima belas responden atau 34,1 persen pada skor delapan, dan lima responden atau 11,4 persen pada skor sembilan. Modus berada pada skor delapan, sedikit di atas median yang berada pada skor tujuh, sehingga distribusi sedikit menjulur ke kiri.

Tabel 3: Distribusi frekuensi variabel persepsi (X_1)

Skor	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
5,00	3	6,8	6,8	6,8
6,00	10	22,7	22,7	29,5
7,00	11	25,0	25,0	54,5
8,00	15	34,1	34,1	88,6
9,00	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2023.

Kelemahan terletak pada dimensi pengenalan. Butir pertama menanyakan melalui saluran apa responden mengetahui keberadaan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung. Hasilnya tersebar sangat tipis: brosur menjangkau sembilan belas orang atau 43 persen, informasi dari teman sejawat menjangkau delapan belas orang atau 41 persen, sosialisasi langsung menjangkau enam belas orang atau 36 persen, informasi dari mahasiswa menjangkau sebelas orang atau 25 persen, Facebook menjangkau enam orang atau 13,6 persen, keluarga menjangkau empat orang atau 7 persen, dan siaran televisi lokal hanya menjangkau satu orang. Tidak ada satu pun saluran yang menembus ambang 50%. Seluruh saluran utama berada pada interval 36–51 persen, yakni dalam kategori kurang.

Butir kesembilan mengonfirmasi diagnosis yang sama dari sudut pandang yang berbeda. Ketika responden diminta menilai pernyataan bahwa program studi ini kurang dipromosikan di sekolah-sekolah sehingga banyak yang belum mengetahui keberadaannya, 25 orang atau 58 persen menyatakan setuju, sementara 19 orang atau 43 persen menyatakan tidak setuju. Angka 58 persen menempatkan butir ini pada kategori cukup, sedikit lebih baik daripada butir pertama, tetapi tetap merupakan yang terlemah kedua dari sepuluh butir. Yang perlu

dicatat, butir ini bukan pengukuran objektif melainkan penilaian subjektif responden atas kinerja promosi lembaga; artinya, para kepala sekolah sendiri mendiagnosis persoalan yang sama dengan yang terungkap dari sebaran saluran informasi.

Delapan butir selebihnya menunjukkan gambar yang sepenuhnya berbeda, dan justru di sinilah letak temuan teologis yang paling penting. Ketika ditanya apakah program ini hanya terbuka bagi calon mahasiswa yang beragama Kristen, 32 orang atau 73 persen menjawab tidak. Ketika ditanya apakah program ini menerima lulusan dari berbagai disiplin ilmu, 38 orang atau 86 persen menjawab "ya". Ketika ditanya apakah kurikulum yang ditawarkan hanya berfokus pada bidang agama Kristen, 37 orang atau 84 persen menjawab tidak. Ketika ditanya apakah lulusannya hanya dapat bekerja di lembaga pendidikan keagamaan, 38 orang atau 86 persen menjawab tidak. Empat butir ini secara konsisten menunjukkan hal yang sama: responden memahami program ini sebagai lembaga yang terbuka, bukan enklaf konfesional.

Pemahaman semacam ini tidak boleh dianggap remeh. Salah satu kecemasan terbesar pengelola pendidikan keagamaan adalah bahwa kekhasan konfesional akan dibaca publik sebagai eksklusivitas, dan eksklusivitas akan dibaca sebagai penyempitan kesempatan. Data di atas menunjukkan bahwa kecemasan itu, setidaknya dalam konteks ini, tidak terbukti. Justru para kepala sekolah, termasuk mereka yang memimpin madrasah, memahami bahwa manajemen pendidikan Kristen sebagai bidang keilmuan tetap mengacu pada teori manajemen umum dan mengadopsi prinsip-prinsip utama manajemen pendidikan dalam praktiknya, sehingga terintegrasi dan berkontribusi pada pengembangan pendidikan nasional secara keseluruhan.⁶

Butir kelima dan kesepuluh melengkapi gambaran ini. Empat puluh dua orang atau 95 persen menilai bahwa mata kuliah yang ditetapkan sudah sesuai dengan visi dan profil lulusan, dan empat puluh dua orang atau 95 persen pula menilai bahwa program studi ini sangat dibutuhkan dalam perkembangan era teknologi. Sementara itu, butir kedelapan mencatat bahwa 41 orang atau 93 persen menilai biaya perkuliahan sangat terjangkau. Ketiganya berada dalam kategori sangat baik. Dengan kata lain, ketika responden mengetahui sesuatu tentang program ini, penilaian mereka nyaris seragam positif. Persoalannya semata-mata terletak pada seberapa banyak yang mengetahuinya.

Inilah yang dimaksud dengan persepsi terbelah. Bukan terbelah dalam pengertian bahwa sebagian responden menilai baik dan sebagian menilai buruk, melainkan terbelah dalam pengertian bahwa dimensi pengenalan dan dimensi penilaian bergerak pada aras yang sama sekali berbeda. Diagnosis ini memiliki implikasi praktis yang tegas: persoalan yang dihadapi program studi ini bukanlah persoalan mutu melainkan persoalan jangkauan. Dan persoalan jangkauan adalah persoalan manajerial *par excellence* yang menempatkan kita tepat pada tesis pokok artikel ini.

Salah satu respons pada angket terbuka memberikan koreksi penting terhadap cara persoalan ini biasanya dipahami. Seorang kepala sekolah menyatakan bahwa mempromosikan kampus tidak cukup dilakukan secara verbal, melainkan perlu memberdayakan mahasiswa dan alumni yang telah bergabung dengan masyarakat. Pernyataan ini mengandung teori sosial yang canggih dalam kemasan sederhana: legitimasi sebuah lembaga pendidikan tidak dibangun melalui klaim yang disiarkan, melainkan melalui kesaksian yang dijalani. Dan hal ini membawa kita ke dimensi kedua.

⁶ Lumban Gaol, "Manajemen Pendidikan Kristen."

Konsensus yang Nyaris Sempurna: Ekspektasi sebagai Pernyataan Nilai

Jika variabel persepsi menampilkan sebaran yang lebar, variabel ekspektasi menampilkan hal sebaliknya secara ekstrem. Rerata sebesar 9,93 dari nilai maksimum sepuluh, dengan simpangan baku hanya 0,33 dan varians 0,112, menempatkan variabel ini pada kondisi yang secara statistik hampir menyerupai konstanta. Distribusi frekuensi pada Tabel 4 memperjelas hal tersebut: empat puluh dua dari empat puluh empat responden atau 95,5 persen berada pada skor maksimum sepuluh, satu responden pada skor sembilan, dan satu responden pada skor delapan.

Tabel 4: Distribusi frekuensi variabel ekspektasi (X₂)

Skor	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
8,00	1	2,3	2,3	2,3
9,00	1	2,3	2,3	4,5
10,00	42	95,5	95,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2023.

Pada tingkat butir, konsensus itu bahkan lebih tegas. Delapan dari sepuluh butir ekspektasi memperoleh jawaban afirmatif bulat dari seluruh 44 responden, yaitu 100%. Kedelapan butir tersebut menyangkut harapan bahwa lulusan dapat memperluas keilmuan untuk meningkatkan karier, memiliki keterampilan baru melampaui kemampuan sebelumnya, mampu mengaplikasikan ilmu manajemen pendidikan dalam bidang tugasnya, mampu bersaing dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menjadi pemimpin dan pendidik serta peneliti dan pengembang pendidikan dan supervisor yang berkarakter kristiani, memiliki profesionalitas dan integritas, memiliki komitmen dan tujuan yang jelas sebagai prasyarat pencapaian mutu, serta menuntut kerja keras semua unsur perguruan tinggi bagi pencapaian visi dan misi. Dua butir sisanya nyaris bulat, yakni harapan bahwa alumni dapat mengajar di sekolah maupun perguruan tinggi umum dan lembaga keagamaan Kristen dengan 42 orang atau 95 persen, serta harapan bahwa lulusan mampu mengidentifikasi permasalahan dalam dunia pendidikan dengan 43 orang atau 98 persen.

Konsensus setinggi ini menuntut kehati-hatian metodologis. Secara teknis, keseragaman semacam ini dapat menandakan *acquiescence bias*, yakni kecenderungan responden untuk menyetujui pernyataan apa pun yang diajukan tanpa pertimbangan mendalam, terutama ketika format respons bersifat dikotomis dan pernyataannya dirumuskan secara positif. Kemungkinan ini tidak dapat dan tidak seharusnya dikesampingkan. Namun terdapat argumen tandingan yang patut dipertimbangkan. Pada variabel persepsi, dengan format instrumen yang sama dan pada responden yang sama, sebaran justru sangat lebar dan dua butir bahkan memperoleh penilaian negatif. Artinya, responden terbukti bersedia menjawab "tidak" ketika mereka memang menilai "tidak". Keseragaman pada variabel ekspektasi, karenanya, tidak sepenuhnya dapat direduksi menjadi artefak instrumen.

Penjelasan yang lebih memadai barangkali terletak pada perbedaan fungsi logis antara kedua variabel tersebut. Persepsi adalah pernyataan deskriptif; ia dapat benar atau keliru, dan responden menjawabnya berdasarkan informasi yang dimilikinya. Ekspektasi adalah pernyataan normatif; ia mengungkapkan apa yang dianggap seharusnya, dan responden menjawabnya berdasarkan nilai yang dianutnya. Ketika seorang kepala sekolah menyatakan bahwa ia mengharapkan lulusan yang berintegritas, ia tidak sedang memprediksi melainkan sedang

mengafirmasi. Karena itu, konsensus pada variabel ekspektasi paling tepat dibaca bukan sebagai perkiraan kolektif melainkan sebagai pernyataan nilai kolektif dari komunitas pendidikan menengah di wilayah tersebut.

Pembacaan ini sejalan dengan pemahaman teoretis tentang harapan sebagai konstruk psikologis. Harapan bukanlah keinginan pasif, melainkan proses berpikir tentang suatu tujuan yang disertai motivasi untuk bergerak menuju tujuan tersebut serta jalan untuk mencapainya.⁷ Ketiga komponen ini, yakni tujuan, motivasi, dan jalur, saling mengandaikan; tanpa salah satunya, yang tersisa hanyalah angan-angan. Bila diterapkan pada data di atas, konsensus ekspektasi para kepala sekolah menunjukkan bahwa mereka tidak sekadar menginginkan lulusan yang bermutu, melainkan telah mengidentifikasi program studi ini sebagai jalur yang mereka anggap sah untuk mencapainya.

Kerangka teori pengharapan Vroom memberikan penjelasan tambahan. Kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh hasil tertentu, dan pada daya tarik hasil tersebut baginya.⁸ Dalam konteks penelitian ini, kekuatan harapan yang nyaris maksimal mengindikasikan bahwa daya tarik hasil, yakni lulusan magister yang mampu memimpin satuan pendidikan dengan karakter Kristiani, dinilai sangat tinggi oleh responden. Yang menarik, penilaian setinggi itu justru diberikan oleh kelompok yang, sebagaimana ditunjukkan pada bagian sebelumnya, pengetahuannya tentang program ini masih terbatas. Ini adalah kepercayaan yang diberikan sebelum sepenuhnya dikenal.

Butir kelima dalam kelompok ekspektasi layak mendapat perhatian khusus karena di sanalah dimensi teologis muncul paling eksplisit. Butir tersebut menyatakan harapan bahwa lulusan akan menjadi pemimpin, pendidik, peneliti, pengembang pendidikan, dan supervisor yang berkarakter Kristiani. Seluruh 44 responden menyatakan "ya". Yang perlu dicermati adalah bahwa butir ini memadukan lima peran fungsional dengan satu kualifikasi karakter dalam satu kalimat. Responden tidak diminta memilih antara kompetensi profesional dan karakter Kristiani; keduanya disodorkan sebagai satu paket dan diterima secara bulat sebagai satu paket.

Di sinilah asumsi defensif yang disebut pada bagian pendahuluan menemukan bantahan empiris. Bila benar bahwa profesionalisasi mengikis kekhasan iman, maka semestinya butir yang menuntut sekaligus kompetensi manajerial dan karakter Kristiani akan menimbulkan keraguan pada sebagian responden. Yang terjadi justru sebaliknya. Para pemimpin satuan pendidikan menengah, yang setiap hari menghadapi tuntutan akreditasi dan kinerja, tidak melihat pertentangan di antara keduanya. Bagi mereka, seorang pemimpin sekolah yang berkarakter Kristiani adalah seorang pemimpin sekolah yang kompeten, dan sebaliknya.

Butir kedelapan dan kesembilan menambahkan dimensi yang sering luput dari kajian ekspektasi, yakni kesadaran responden akan tanggung jawab bersama. Butir kedelapan menyatakan bahwa pencapaian lulusan bermutu menuntut komitmen kuat dan tujuan yang jelas dari mahasiswa; butir kesembilan menyatakan bahwa pencapaian visi dan misi bergantung pada kerja keras seluruh unsur perguruan tinggi, mulai dari pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, hingga mahasiswa, serta didukung oleh sumber daya nonmanusia. Keduanya memperoleh afirmasi bulat. Ini berarti ekspektasi yang tinggi itu tidak bersifat naif; responden

⁷ C. R. Snyder, "Hope Theory: Rainbows in the Mind," *Psychological Inquiry* 13, no. 4 (2002): 249–275, https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01.

⁸ Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley & Sons, 1964), 17–19; Bdk. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, ed. ke-5 (New York: Irwin/McGraw-Hill, 2001), 301.

memahami bahwa harapan mereka menuntut prasyarat, dan bahwa prasyarat itu bersifat kelembagaan. Justru di titik inilah ekspektasi berubah menjadi mandat, dan mandat itu adalah mandat manajerial.

Manajemen sebagai Tata Bahasa Iman: Membaca Asimetri sebagai Mandat

Setelah kedua variabel dibaca secara terpisah, saatnya membaca keduanya secara bersama-sama. Selisih rerata sebesar 2,73 antara ekspektasi dan persepsi, dalam kerangka analisis kesenjangan konvensional, akan dibaca sebagai indikator ketidakpuasan: pengguna mengharapkan lebih daripada yang dipersepsikan.⁹ Pembacaan semacam itu tidak keliru, tetapi tidak memadai untuk konteks ini. Sebab dalam kerangka konvensional, persepsi mengukur pengalaman atas layanan yang telah diterima. Di sini, sebagian besar responden belum pernah menjadi mahasiswa program tersebut. Persepsi yang mereka nyatakan bukanlah evaluasi atas layanan melainkan pengenalan atas keberadaan.

Dengan koreksi ini, asimetri tersebut memperoleh makna yang sama sekali berbeda. Yang terjadi bukanlah ekspektasi yang tidak terpenuhi, melainkan ekspektasi yang diberikan mendahului pengenalan. Para kepala sekolah menaruh harapan maksimal pada sebuah program yang informasinya belum sampai kepada separuh dari mereka. Ini bukan gejala kekecewaan, melainkan gejala kepercayaan yang belum dimanfaatkan. Dalam bahasa manajerial, terdapat modal legitimasi yang tersedia, tetapi belum dikonversi menjadi partisipasi karena tersendat pada tahap penyampaian informasi.

Pertanyaannya kemudian, apa dasar kepercayaan yang diberikan sebelum dikenal? Data menunjukkan bahwa dasarnya bukan reputasi akademik program, karena program ini masih sangat baru. Bukan pula pengalaman langsung, sebab mayoritas responden belum pernah berinteraksi dengannya. Yang tersisa sebagai penjelasan adalah kepercayaan pada kategori kelembagaannya, yakni gagasan bahwa sebuah lembaga pendidikan keagamaan Kristen negeri mampu menyelenggarakan pendidikan manajemen yang bermutu. Kepercayaan ini bersifat kategorial sebelum bersifat spesifik, dan justru karena itulah ia bermakna secara teologis.

Manajemen pendidikan Kristen memang lahir sebagai bidang keilmuan baru di Indonesia, tepatnya setelah IAKN Tarutung membuka program studi tersebut di Fakultas Ilmu Pendidikan Kristen pada tahun 2018.¹⁰ Kebaruan ini menempatkannya dalam posisi yang rentan sekaligus strategis. Rentan karena belum memiliki tradisi akademik yang mapan untuk dijadikan rujukan. Strategis, karena identitasnya masih terbuka untuk dibentuk. Data penelitian ini menunjukkan bahwa pemangku kepentingan di lapangan telah membentuk identitas tersebut dengan cara tertentu, yakni sebagai bidang yang menyatukan kompetensi pengelolaan dengan kekhasan iman, bukan sebagai bidang yang mempertukarkannya.

Pembentukan identitas semacam ini memiliki resonansi teologis yang perlu diuraikan. Dalam kerangka yang dikembangkan Smith, pendidikan pada dasarnya tidak pernah netral; ia selalu bersifat formatif, membentuk apa yang dicintai seseorang sebelum membentuk apa yang dipikirkannya.¹¹ Institusi pendidikan, termasuk yang mengaku sekuler, berfungsi sebagai struktur liturgis yang membentuk kerinduan melalui praktik yang berulang. Bila

⁹ Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, "SERVQUAL," 17–19.

¹⁰ Lumban Gaol, "Manajemen Pendidikan Kristen."; Program sarjana dibuka berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 579 Tahun 2018.

¹¹ James K. A. Smith, *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation*, Cultural Liturgies, vol. 1 (Grand Rapids: Baker Academic, 2009), 25–27.

demikian, maka persoalan bagi lembaga pendidikan Kristen bukanlah apakah ia membentuk, melainkan ke arah mana pembentukan itu diarahkan dan seberapa cakap struktur kelembagaannya menjalankan pembentukan tersebut.

Konsekuensinya tegas. Bila pembentukan berlangsung melalui praktik yang berulang dan tertata, maka mutu tata kelola bukanlah persoalan sekunder bagi pembentukan iman melainkan persoalan konstitutif. Sebuah sekolah yang jadwalnya kacau, gurunya tidak terbiasa, dan kepemimpinannya tidak konsisten tidak sedang menjadi netral dalam pembentukan; ia sedang membentuk peserta didiknya ke arah yang tidak diniatkan. Sebaliknya, keteraturan, keadilan prosedural, transparansi anggaran, dan konsistensi kepemimpinan adalah praktik-praktik yang mengomunikasikan sesuatu tentang Allah yang diimani, jauh sebelum satu pelajaran agama pun diajarkan.

Inilah yang dimaksud dengan manajemen sebagai tata bahasa iman. Sebuah tata bahasa tidak menentukan apa yang dikatakan, tetapi menentukan apakah yang dikatakan dapat dipahami. Nilai-nilai iman Kristiani adalah kosakata; manajemen pendidikan adalah tata bahasanya. Tanpa kosakata, tata bahasa hanya menghasilkan struktur yang kosong, yakni lembaga yang efisien tetapi kehilangan alasan keberadaannya. Tanpa tata bahasa, kosakata hanya menghasilkan bunyi yang tidak tersusun, yakni komitmen iman yang tulus tetapi tidak mampu diteruskan kepada generasi berikutnya. Keduanya diperlukan dan bekerja pada aras yang berbeda.

Kritik terhadap gagasan integrasi iman dan pembelajaran perlu didengarkan pada titik ini. Badley telah lama menunjukkan bahwa frasa integrasi iman dan pembelajaran menyimpan ambiguitas yang serius, sebab kata iman dapat berarti kehidupan beriman atau tubuh doktrin, dan kata pembelajaran dapat berarti proses belajar atau tubuh pengetahuan, sehingga frasa tersebut dapat merujuk pada setidaknya empat kombinasi yang berbeda.¹² Peringatan ini relevan bagi manajemen pendidikan Kristen, yang berisiko mengulang kesalahan serupa dengan menempelkan kata Kristen pada praktik manajerial tanpa kejelasan mengenai apa yang sesungguhnya diubah oleh penambahan kata tersebut.

Data penelitian ini justru menawarkan jalan keluar atas ambiguitas tersebut. Ketika responden secara bulat mengharapakan lulusan yang menjadi pemimpin dan supervisor berkarakter Kristiani, mereka tidak sedang menuntut penambahan muatan doktrinal ke dalam kurikulum manajemen. Mereka menuntut agar praktik kepemimpinan itu sendiri, dalam pengambilan keputusan, perlakuan terhadap guru, dan pengelolaan konflik, menampilkan kualitas tertentu. Yang diharapkan adalah manajemen yang dijalankan secara Kristiani, bukan doktrin yang ditambahkan ke dalam manajemen. Distingsi ini menyelamatkan bidang tersebut daripada sekadar menjadi label.

Dari Modal Kepercayaan ke Praksis Kelembagaan: Agenda Optimalisasi

Temuan-temuan di atas menuntut penerjemahan ke dalam agenda praksis, sebab kajian yang berhenti pada diagnosis hanya menumpahkan pekerjaan yang paling sulit kepada orang lain. Bagian ini menguraikan empat arah optimalisasi yang secara langsung diturunkan dari data, dengan penekanan bahwa keempatnya bersifat kelembagaan dan karenanya menuntut keputusan pada tingkat pengelola, bukan sekadar niat baik individu.

Arah pertama menyangkut penataan ulang strategi diseminasi. Data menunjukkan bahwa saluran yang paling efektif bukanlah media sosial, yang hanya menjangkau 13,6 persen responden, melainkan brosur dengan 43 persen dan jejaring sejawat dengan 41 persen.

¹² Ken Badley, "The Faith/Learning Integration Movement in Christian Higher Education: Slogan or Substance?" *Journal of Research on Christian Education* 3, no. 1 (1994): 13–33, khususnya 24–25 dan 28.

Temuan ini berlawanan dengan asumsi umum bahwa digitalisasi promosi otomatis memperluas jangkauan. Pada populasi kepala sekolah di wilayah dengan karakteristik geografis dan generasional tertentu, saluran interpersonal dan saluran cetak justru lebih efektif untuk menembusnya. Optimalisasi karenanya tidak berarti memindahkan sumber daya ke platform digital, melainkan memperkuat saluran yang terbukti efektif sambil memperbaiki yang belum.

Namun, rekomendasi tersebut belum menyentuh akar persoalan. Saran dari salah satu responden pada angket terbuka bahwa promosi hendaknya memberdayakan mahasiswa dan alumni yang telah bergabung dengan masyarakat, mengandung koreksi yang lebih mendasar. Yang diusulkan bukan penambahan saluran, melainkan perubahan sifat pesan. Promosi verbal menyampaikan klaim; alumni yang bekerja di tengah masyarakat menjadi bukti. Dalam kerangka teologis, ini adalah pergeseran dari proklamasi ke kesaksian, dan kesaksian selalu lebih persuasif karena tidak dapat dipisahkan dari orang yang menyampaikannya. Optimalisasi diseminasi, dengan demikian, sesungguhnya merupakan persoalan mutu lulusan.

Arah kedua menyangkut perluasan jangkauan ke populasi yang selama ini belum tersentuh. Respons pada angket terbuka menunjukkan bahwa masih banyak sekolah yang belum mengetahui keberadaan program ini, terutama sekolah di luar Tarutung dan guru-guru pada jenjang sekolah menengah pertama. Dua kelompok ini merepresentasikan dua jenis kesenjangan yang berbeda. Kesenjangan geografis dapat diatasi dengan penjadwalan sosialisasi yang lebih merata. Kesenjangan jenjang menuntut sesuatu yang lebih mendasar, yakni pengakuan bahwa kebutuhan akan kompetensi manajemen pendidikan tidak terbatas pada mereka yang sudah menduduki posisi kepala sekolah menengah atas.

Arah ketiga menyangkut penerjemahan ekspektasi menjadi capaian pembelajaran yang terukur. Delapan butir ekspektasi yang memperoleh afirmasi bulat sesungguhnya merupakan rumusan profil lulusan yang telah divalidasi oleh pengguna, dan sebagai rumusan, ia jauh lebih spesifik daripada pernyataan visi program studi pada umumnya. Kepala sekolah mengharapkan lulusan yang mampu mengaplikasikan ilmu manajemen dalam bidang tugasnya, mampu mengidentifikasi permasalahan pendidikan, memiliki profesionalitas dan integritas, serta berkarakter Kristiani. Keempatnya dapat diturunkan menjadi capaian pembelajaran, dan capaian pembelajaran dapat diturunkan menjadi asesmen. Yang dibutuhkan adalah kemauan untuk memperlakukan suara pengguna sebagai masukan kurikuler, bukan sekadar sebagai data survei.

Arah keempat menyangkut penguatan dimensi yang paling sulit diukur, namun paling sering disebut, yakni karakter Kristiani lulusan. Kesulitan pengukuran sering dijadikan alasan untuk membiarkan dimensi ini berada pada tataran retorik. Padahal, sejumlah indikator perilaku kepemimpinan dapat dirumuskan secara operasional: konsistensi antara pernyataan dan tindakan, keadilan dalam distribusi beban kerja, kesediaan mengakui kekeliruan, serta perlakuan terhadap pihak yang tidak memiliki daya tawar. Indikator-indikator ini bukan pengganti bagi kedalaman rohani, tetapi merupakan jejak yang ditinggalkannya dalam praktik kelembagaan, dan sebagai jejak ia dapat diamati serta dibina.

Keempat arah tersebut memiliki satu benang merah yang perlu dieksplisitkan. Tidak satu pun di antaranya merupakan tindakan yang bersifat khusus keagamaan dalam pengertian sempit. Memperbaiki diseminasi, memperluas jangkauan, merumuskan capaian pembelajaran, dan mengoperasionalkan indikator karakter semuanya merupakan pekerjaan manajerial biasa. Namun justru melalui pekerjaan biasa inilah nilai-nilai iman diperkuat, sebab nilai yang tidak terlembagakan akan bergantung sepenuhnya pada kesalehan individu, dan kesalehan

individu bersifat fana, sementara lembaga dapat bertahan melampaui generasi yang mendirikannya.

Persoalan mutu kepemimpinan pendidikan di Indonesia sendiri bukan persoalan yang dapat dianggap telah selesai. Kajian sistematis atas literatur kepemimpinan sekolah di Indonesia mencatat sejumlah persoalan mendasar yang menuntut perhatian serius, di antaranya keterbatasan kapasitas memimpin dan mengelola sekolah, minimnya kajian yang dipublikasikan, serta ketidaktepatan dalam proses seleksi kepala sekolah.¹³ Dalam konteks ini, keberadaan program magister manajemen pendidikan yang secara sengaja mengaitkan kompetensi pengelolaan dengan pembentukan karakter memperoleh justifikasi yang paling kuat. Ia tidak sedang menawarkan alternatif terhadap peningkatan mutu; ia sedang menawarkan salah satu jalannya.

Akhirnya, perlu ditegaskan bahwa agenda optimalisasi ini menempatkan lembaga pendidikan keagamaan pada posisi yang tidak defensif. Data penelitian ini menunjukkan bahwa masyarakat pendidikan menengah, termasuk mereka yang berada di luar komunitas Kristen, tidak mempersoalkan kekhasan konfesional dalam program studi ini. Yang mereka persoalkan adalah apakah program ini sampai kepada mereka, dan apakah lulusannya mampu bekerja. Dengan kata lain, ruang bagi penguatan nilai-nilai iman Kristiani melalui lembaga pendidikan agama di Indonesia jauh lebih lapang daripada yang sering diasumsikan. Yang menyempitkannya bukanlah penolakan dari luar, melainkan keterbatasan kapasitas dari dalam.

KESIMPULAN

Kajian terhadap empat puluh empat kepala sekolah menengah di Kabupaten Humbang Hasundutan dan Tapanuli Utara menghasilkan sebuah konfigurasi yang, pada pandangan pertama, tampak sebagai persoalan, namun pada pembacaan lebih cermat ternyata merupakan peluang. Persepsi terhadap Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung bersifat terbelah, dengan delapan butir berada pada kategori baik hingga sangat baik, sementara dua butir yang mengukur keterjangkauan informasi tertinggal pada kategori kurang dan cukup. Sementara itu, ekspektasi mencapai konsensus yang nyaris sempurna dengan rerata 9,93 dan simpangan baku hanya 0,33. Asimetri antara keduanya tidak dibaca di sini sebagai kesenjangan mutu layanan, melainkan sebagai kepercayaan yang diberikan mendahului pengenalan, yakni modal legitimasi yang tersedia, namun belum dikonversi menjadi partisipasi karena tersendat pada tingkat penyampaian informasi. Temuan yang paling bermakna secara teologis adalah bahwa mayoritas responden, termasuk mereka yang memimpin madrasah, memahami program ini sebagai lembaga yang terbuka dan bukan enklaf konfesional, serta menerima secara bulat rumusan yang memadukan lima peran fungsional dengan kualifikasi karakter kristiani dalam satu paket.

Dengan demikian, asumsi defensif bahwa profesionalisasi kelembagaan akan mengikis kekhasan iman tidak memperoleh dukungan empiris; yang justru terungkap adalah bahwa para pemimpin satuan pendidikan menempatkan kompetensi manajerial dan karakter Kristiani sebagai dua sisi dari satu tuntutan yang sama. Penguatan nilai-nilai iman Kristiani, karenanya, tidak berlangsung dengan menjaga jarak dari logika pengelolaan, melainkan justru dengan memperbaikinya, sebab nilai yang tidak terlembagakan akan bergantung sepenuhnya pada kesalehan individu yang bersifat fana, sementara lembaga yang dikelola dengan

¹³ Nasib Tua Lumban Gaol, "School Leadership in Indonesia: A Systematic Literature Review," *Educational Management Administration & Leadership* 51, no. 4 (2023): 831–848, <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>.

baik dapat mewariskannya melampaui generasi yang mendirikanannya. Manajemen, dalam pengertian ini, bukan pesaing bagi iman melainkan tata bahasa yang memungkinkannya diucapkan secara publik, berkelanjutan, dan dapat dipahami.

REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Badley, Ken. "The Faith/Learning Integration Movement in Christian Higher Education: Slogan or Substance?" *Journal of Research on Christian Education* 3, no. 1 (1994): 13–33.
- Indonesia. Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen. *Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen Nomor 267 Tahun 2019 tentang Izin Penyelenggaraan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Kristen pada Institut Agama Kristen Negeri Tarutung*. Jakarta, 27 Mei 2019.
- — —. *Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen Nomor 579 Tahun 2018* [judul lengkap perlu dilengkapi]. Jakarta, 2018.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. 5th ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2001.
- Lumban Gaol, Nasib Tua. "Manajemen Pendidikan Kristen: Sektor Kajian, Peluang, dan Pengembangan." *Polyglot: Jurnal Ilmiah* 16, no. 2 (2020): 186–202.
<https://doi.org/10.19166/pji.v16i2.2264>.
- — —. "School Leadership in Indonesia: A Systematic Literature Review." *Educational Management Administration & Leadership* 51, no. 4 (2023): 831–48.
<https://doi.org/10.1177/17411432211010811>.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* 64, no. 1 (1988): 12–40.
- Smith, James K. A. *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation*. Cultural Liturgies, vol. 1. Grand Rapids: Baker Academic, 2009.
- Snyder, C. R. "Hope Theory: Rainbows in the Mind." *Psychological Inquiry* 13, no. 4 (2002): 249–75. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.